



Fusion: Die ZHdK entstand 2007 aus der Hochschule für Gestaltung und Kunst und der Hochschule für Musik und Theater.

Moderne Kader lernen fliegen

Führungskompetenz New Work verlangt neues Verhalten. Fachhochschulen und Unis müssen optimal ausgebildete Leader hervorbringen.

WERNER RASCHLE

Befehlen als traditionelles Führungselement hat die Entwicklungen rund um New Work nicht überlebt. Ansonsten behalten die meisten bekannten Führungsattribute ihre Relevanz. Und werden gerade um ein Vielfaches ergänzt. Das heisst: Führung wird laufend anspruchsvoller. Mit dem Wandel verändern sich die Anforderungen an Führungskräfte.

Ganz wesentlich – und das erleben wir gerade im Rahmen der anhaltenden Corona-Situation – ist als Grundlage für die Führungstätigkeit die Fähigkeit, ein Problem schnell erfassen zu können. Das

heisst: Aus einer Helikopterperspektive müssen die relevanten Herausforderungen erkannt, vernetzt, analysiert, gewichtet und priorisiert werden können. Führen heisst, eine allgemeine Situation schildern zu können, ohne sich in Details zu verlieren. Und verständlich machen zu können, was man als Vorgesetzte oder Vorgesetzter verlangt und warum. Also aus Fakten Erkenntnisse her- und daraus Konsequenzen ableiten. Hierbei trennt sich im Recruiting von Führungskräften schon die Spreu vom Weizen, obwohl genau das eine Disziplin ist, die bei adäquater kognitiver Leistungsfähigkeit gelernt werden kann und nicht angeboren sein muss.

Hierarchien bleiben bestehen – auch in modernen Unternehmen. In der Führung

geht es nach wie vor darum, klar anzuweisen – nicht zu wünschen. Darum, deutlich zu machen, was man will und welcher Weg zu welcher Zielsetzung einzuschlagen ist. Allerdings müssen Hierarchien kommunikativ formlos von oben nach unten und vice versa überspringbar sein. Und gerade damit haben nicht nur alte Patriarchen, sondern oft auch neue, junge Vorgesetzte Mühe.

Expertise genügt nicht

Partizipation im Rahmen von Entscheidungsfindungen spielt sich heute dynamischer ab. Der Prozess geht länger, ist interaktiver und Kritik darf nicht unterbunden werden, auch wenn sie für Vorgesetzte oder Projektleiter unangenehm ist. Das bedingt Respekt und eine Begegnung auf Au-

genhöhe. Eine Fähigkeit, die nicht allen angeboren ist und am besten in der Unternehmenskultur verankert ist.

Empathie ist relevant für Führung, was auch bedeutet, dass Expertise alleine nicht genügt. Und ohne Empathie – oder, praktisch ausgedrückt: ohne dass Vorgesetzte Menschen gernhaben – ist Führung auch nicht lernbar und führt in der Konsequenz zu Misserfolg. Gerade bei jungen Vorgesetzten ist Empathie entwickelbar. Zum einen durch die individuelle Achtsamkeit, zum anderen durch ein gezieltes Heranführen.

Homeoffice macht eine empathisch optimale Führung von Mitarbeitenden aktueller denn je. Allein die Schärfe der Kameraeinstellung und das strategisch gut gewählte Hintergrundbild genügen dabei

nicht, weil Zugänglichkeit und Emotionen auch im Homeoffice eine Rolle spielen und diese für eine motivierte, produktive Arbeitsweise unerlässlich sind. New Work digital und in agilen Teams oder in Projekten gelebt heisst für Vorgesetzte, neue Sätze wie «Ich weiss das nicht», «Ich habe das falsch eingeschätzt» oder «Wer kann das besser?» zu sagen und die Resultate daraus umsetzen zu können.

Barcamps als offene Veranstaltungsformate sind ein angesagtes, gutes Instrument, um Lösungsfindungen partizipativ in Teams und darüber hinaus zu erarbeiten, bedingen aber hervorragende Moderatoren. Telefonkonferenzen, an denen die Schlussfolgerungen der Arbeitssitzungen schon bei der Vorbereitung auf Folien geschrieben

Karriereberatung mit Leidenschaft

Tourismus Auch wenn eine Arbeitsplatzvermittlung ein in sich abgeschlossenes Mandat ist, besitzen Stellenvermittler dennoch Stammkunden.

DANIEL TSCHUDY

Die Zürcher Agentur Travel Job Market hat sich im Tourismus und in der Hotellerie eine Vorreiterrolle erarbeitet; seit 25 Jahren bietet man sich als Coach und Laufbahnberater von Arbeitnehmenden an.

Christina Renevey hat ursprünglich in diesen gleichen Branchen gelernt, bevor sie ihr eigenes Unternehmen gründete.

Die weitere Karriereplanung begleiten

«Tatsächlich haben wir Stammkunden, auch wenn sie uns nur alle paar Jahre einen Auftrag schenken. Im Laufe der vergangenen Jahrzehnte haben wir viele Kandidaten und Kandidatinnen vermittelt, und wenn sie ein paar Jahre später ihr von uns vermitteltes Unternehmen wieder verlassen, klopfen sie oft bei uns an und diskutieren über die weitere Karriereplanung.» Beratung zuerst und dann die passende und erfolgreiche Stellenvermittlung. Als Grundregel dazu

sieht Renevey, dass sowohl Unternehmen, die eine Stelle ausschreiben, als auch Arbeitssuchende von ihrer Agentur sorgfältig geprüft werden. «Diskretion und Ehrlichkeit sind die Voraussetzungen für eine vertrauensvolle und zuverlässige Zusammenarbeit. Deshalb kennen wir auch alle unsere Kunden persönlich. Wir wissen Bescheid beispielsweise über Firmenkultur, Arbeitsklima und Teamspirit und können deshalb mehr als bloss eine Stelle vermitteln.»

Da die Schweizer Hospitality-Branche relativ überschaubar ist, kann sich eine auf diesen Sektor spezialisierte Personalvermittlung keine groben Fehler leisten. Denn die Mund-zu-Mund-Werbung funktioniert nicht nur bei positiven Erlebnissen, sondern noch stärker im negativen Bereich. Christina Renevey und ihr Team haben sich auf Qualität eingeschoren und dürfen von dieser Stufe nicht mehr wegbekommen.

Bereits 3000 Mandate

Ohne vorherige Beratung ist eine Jobvermittlung nicht möglich, aber der Austausch über Karriereplanung, Zielsetzungen oder Swot-Analysen ist kostenlos. Auf diesen Gesprächen wird die individuelle berufliche Weiterentwicklung aufgebaut – und so erklärt sich auch, wie diese Leute

später zu Stammkunden werden können. Deshalb investiert die Unternehmerin jeweils viel Zeit in jede einzelne Kandidatin und jeden einzelnen Kandidaten. «Und wir sprechen erst von einem erfolgreichen Auftrag, wenn die vermittelte Person die Probezeit übersteht und danach fix beim Arbeitgeber bleibt. Dennoch liegt unsere Erfolgsquote bei hohen 90 Prozent.»



Die Stellenberaterin

Name: Christina Renevey
Funktion: Besitzerin und Geschäftsführerin, Travel Job Market
Alter: 56
Wohnort: Region Zürich
Familie: verheiratet; zwei Kinder
Ausbildung: kaufmännisch, Coaching, Erwachsenenbildung

Trotzdem kann nicht allen Stellensuchenden geholfen werden. In normalen Zeiten betreut Travel Job Market Dossiers von 400 interessierten Stellensuchenden. Die einen haben keinen Job und brauchen Arbeit; die anderen sind noch angestellt, aber überlegen sich vorsorglich die nächsten Karriereschritte. Nach der Corona-Krise dürfte diese Nachfrage substanzial steigen, aber leider wird gleichzeitig das Stellenangebot aus der Hotellerie und dem Reisebürogeschäft sinken.

Die neue Nachfrage

Christina Renevey hat in diesen Jahren viel über Führungsentwicklung gelernt und darüber, was es für Personalabteilungen und Coaches benötigt, um jungen Leuten in der heutigen volatilen und relativ illoyalen Welt zu «Karriere» zu verhelfen. «Die klassischen Hierarchien verschwinden und es gibt neue Rollenverständnisse. Die jungen Generationen verlangen Verantwortung und wollen sich aktiv einbringen. Je nach Aufgaben entstehen die unterschiedlichsten Projektteams und Arbeitsgruppen, die situativ von verschiedenen Vorgesetzten geführt werden und die Rolle des Einzelnen entsprechend anpassen.»

Flexibilität sei, sagt Renevey, ein Schlüsselwort, nicht nur für die Arbeitgebenden, sondern auch für die Ange-

stellten. Die Hierarchien würden aufgebrochen und punktuell – je nach Projekt – unterschiedlichst aufgesetzt. Diese Beweglichkeit oder Anpassungsfähigkeit sei den Kandidatinnen und Kandidaten beizubringen und je besser dies geschehe, desto länger würden diese Personen bei ihrem Stellenberater auch Kundin oder Kunde bleiben.

Besinnung auf das Regionale

Wegen der Corona-Krise dürfte dem Wert Loyalität wieder mehr Beachtung geschenkt werden. Man wird sich weniger in der globalen Welt bewegen, sondern bewusster im regionalen Umfeld, wo man die Leute kennt und die Vorgehensweisen beherrscht. Arbeitsplätze dürften nicht mehr ganz so schnell ins Ausland abwandern – vor allem nicht in der Hotellerie. Der gebeutelten Branche nützt dies zwar im Moment nichts, aber zu wissen, wo man sich orientiert und mit wem man sich einlässt, hilft durchaus.

Einfach einen Job vermitteln ...

Für Stellenvermittler im Tourismus bedeutet dies – aber nur kurzfristig –, dass die eigentliche Beratung im Moment weniger wichtig wird, als ganz einfach der Kandidatin oder dem Kandidaten einen Job zu vermitteln.